

PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA FRANQUIA DO SETOR DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE JOINVILLE/SC

AIRTON LUIZ TRINDADE JÚNIOR

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ADMINISTRAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA
FRANQUIA DO SETOR DE VESTUÁRIO NA CIDADE DE
JOINVILLE/SC**

Plano de Negócio apresentado ao Curso de Especialização – MBA em Gestão Estratégica, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson da Cunha

Airton Luiz Trindade Júnior

Curitiba, PR, Brasil 2014

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise SWOT.	20
Figura 2 – Receita Bruta Estimada.....	50
Figura 3 – Lucro Líquido Estimado.....	50
Figura 4 – Patrimônio Líquido	50
Figura 5 – EBITDA Projetado	51
Figura 6 – Margem Líquida Projetada.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atividades do gestor	18
Quadro 2 - Estratégias Genéricas de Porter	20
Quadro 3 - Faixa salarial	28
Quadro 4 - Como você compra suas roupas?	28
Quadro 5 - Como descreve seu estilo de roupa?	29
Quadro 6 - Gosta de usar o que está no moda?	29
Quadro 7 - Com que frequência você faz compras?	29
Quadro 8 - Quantas peças você costuma comprar?	30
Quadro 9 - Costuma comprar em shopping?	30
Quadro 10 - Quanto costuma pagar por uma peça de roupa?	30
Quadro 11 - O que busca nas roupas que compra?	31
Quadro 12 - O que te motivaria voltar à loja para comprar?	31
Quadro 13 - Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar? ...	31
Quadro 14 - Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar? ...	32
Quadro 15 – Matriz SWOT (Análise Externa)	36
Quadro 16 – Matriz SWOT (Análise Interna)	36
Quadro 17 – Quantidade de lojas de roupas por bairros em Joinville	38
Quadro 18 – DRE (Demonstrativo de Resultados Projetados)	47
Quadro 19 – Fluxo de Caixa Projetado	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: A evolução do foco da estratégia.....	18
Tabela 2: Cenários previstos Ano 1	33
Tabela 3: Cenários Previstos Ano 2	33
Tabela 4: Shoppings de Joinville	39
Tabela 5: Investimentos Iniciais	42
Tabela 6: Investimentos em ativos fixos	43
Tabela 7: Capital de Giro e Estoque Inicial	43
Tabela 8: Total Investimentos iniciais	44
Tabela 9: Despesas fixas	44
Tabela 10: Despesas com pessoal.....	45
Tabela 11: Evolução prevista da receita bruta	45
Tabela 12: Resumo custos variáveis	46
Tabela 13: Ponto de Equilíbrio Calculado	48

SUMÁRIO

Capítulo 1	8
Introdução.....	8
1.1. Objetivo geral.....	9
1.2. Objetivo específico.....	9
1.3. Justificativa.....	9
Capítulo 2	11
2.1. Empreendedorismo.....	11
2.2. Planejamento Estratégico	16
2.2.1. Estratégia Organizacional.....	19
2.3. Plano de Negócio.....	20
2.3.1. Estrutura de um plano de negócio.....	21
Capítulo 3	25
3.1. Caracterização da Organização	25
3.2. Caracterização do Setor	26
3.2.1. Comércio de roupas em Joinville	26
3.3. Análise de Mercado.....	27
3.3.1. Pesquisa com clientes potenciais.....	27
3.3.2. Pesquisa com fornecedores	34
3.3.3. Pesquisa com concorrentes	34
3.4. Planejamento Estratégico	35
3.4.1. Missão	35
3.4.2. Visão.....	36
3.4.3. Análise Externa.....	36
3.4.4. Análise Interna	36
3.4.5. Fatores críticos do êxito do negócio	37
3.5. Estratégia de marketing e vendas	37

3.5.1.	Política de Preços	37
3.5.2.	Localização (Praça)	38
3.5.3.	Promoção e Propaganda	40
3.6.	Plano de Recursos Humanos	41
3.7.	Plano de Instalação	41
3.8.	Plano Financeiro	42
3.8.1.	Investimento iniciais do negócio	42
3.8.2.	Custos fixos mensais	44
3.8.3.	Projeção Receita Bruta	45
3.8.4.	Custos variáveis – cenário conservador	45
3.8.5.	Demonstrativos e análises financeiras	46
3.8.6.	Ponto de Equilíbrio	48
3.8.7.	Valor presente líquido (VPL)	49
3.8.8.	Taxa interna de retorno (TIR)	49
3.8.9.	Payback descontado	49
3.8.10.	Gráficos dos resultados financeiros	50
Capítulo 4	52
Considerações Finais	52
Referências Bibliográficas	54

Capítulo 1

INTRODUÇÃO

A constante necessidade de desenvolvimento econômico e aumento de produtividade no Brasil faz com que anualmente sejam criadas mais de um milhão de novas empresas. Do total mais de 99% são micro e pequenas empresas, que são responsáveis por mais de 50% dos empregos com carteira assinada.

A importância destas empresas para o país é visível e por isso todo o ano milhares de novos empreendedores buscam, mesmo enfrentando enormes obstáculos, criar novos negócios e correr atrás de um novo futuro para suas vidas.

Para que estas novas empresas consigam se manter no mercado precisam de um bom planejamento estratégico e o empresário em geral deve estar sempre atento aos acontecimentos que ocorrem em seu setor e na economia.

O plano de negócios é o primeiro passo para o empreendedor iniciar seu empreendimento, pois irá auxiliá-lo a ter uma visão atual e futura do negócio. Por meio do plano ele consegue se organizar, compreender quais são os maiores riscos inerentes ao processo e formular estratégias para diferentes cenários financeiros, econômicos e mercadológicos.

O trabalho desenvolvido refere-se à construção de um plano de negócios de implantação de uma franquia da empresa Flor de Lis na cidade de Joinville/Santa Catarina. A matriz situa-se na cidade de Santo Ângelo no Rio Grande do Sul, onde comercializa roupas femininas e atende clientes em todo o estado.

A ideia é estudar a viabilidade do negócio na região de Joinville utilizando um plano de negócio teórico e baseando-se no conhecimento de

planejamento estratégico visto durante o curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Desta forma, este trabalho deseja responder às seguintes questões: é viável a abertura de uma franquia na cidade de Joinville? Qual seria o local ideal? Qual o payback do projeto? Qual deve ser o investimento inicial? Qual a comparação deste negócio vs investimentos em geral? Quais cuidados deve-se ter para que a empresa seja saudável e não corra riscos no seu início?

1.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para abertura de uma franquia da empresa Flor de Lis na cidade de Joinville/SC no início do ano de 2015.

1.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

Para atender aos requisitos citados anteriormente, se definem os seguintes objetivos específicos:

- ◆ Realizar o planejamento estratégico do negócio;
- ◆ Realizar pesquisa com clientes e fornecedores;
- ◆ Definir ações de marketing;
- ◆ Definir ações de recursos humanos;
- ◆ Elaborar um plano financeiro verificando receitas e despesas;
- ◆ Verificar a viabilidade econômica e financeira do empreendimento;

1.3. JUSTIFICATIVA

O livro Empreendedorismo na Veia do autor Rogério Chér descreve várias formas e meios de definir qual o negócio ideal para cada pessoa.

Através da leitura do livro ficou claro que uma franquia seria o negócio ideal para iniciar a vida de empreendedor, pois além dos fatores e escolhas pessoais, as questões de experiência e valor inicial do investimento convergem para a escolha deste tipo de negócio.

Depois de escolhido o modelo da empresa foi preciso entender a real necessidade de se fazer um bom plano de negócios. Dados do SEBRAE confirmam que em média 30% das empresas brasileiras “fecham as portas” antes do segundo ano. Estas informações só acabam por justificar a necessidade do estudo e da dedicação para se conseguir ter sucesso na vida empresarial.

Este trabalho constitui também uma oportunidade para aprofundar conhecimentos na área em questão e possibilitar a utilização do mesmo como um referencial para aplicação de futuros empreendimentos.

Capítulo 2

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Elaborar um plano de negócios requer muito conhecimento sobre o negócio que será implantado. Fundamentos de estratégia e empreendedorismo são cruciais para garantir um bom começo, sem surpresas.

Em função disto, será exposto nas próximas páginas a perspectiva de vários autores que trataram sobre os temas propostos, com o objetivo de fornecer embasamento teórico e técnico dos seguintes assuntos: empreendedorismo, planejamento estratégico e plano de negócio.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Poucos são os negócios que duram muito tempo. Vários são os negócios que cresceram rapidamente para, no final, afundarem com a mesma velocidade. Porém, quando se existe uma ação empreendedora a possibilidade do negócio fracassar é significativamente reduzida. (CHÉR, 2008).

Empreender proporciona a criação, inovação e o avanço sempre na busca de novos horizontes, desafios e melhores níveis de qualidade de vida. O empreendedor hoje em dia é imprescindível para dar continuidade ao processo de inovação e desenvolvimento da sociedade, principalmente em função do rápido avanço tecnológico e dos problemas ambientais atuais.

Empreendedor é o indivíduo que busca conquistar algo novo, através de novos desafios, novos empreendimentos, e que é sempre determinado na busca do seu sonho.

Chiavenato (2007) apresenta a seguinte caracterização sobre o empreendedor: são criadores de negócios, isto é, pessoas que quebram

barreiras para criar algo inteiramente novo e excitante, por serem dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação. Elas quebram regras, assumem riscos e botam a imaginação para jambrar. Capitaneiam o mercado com garra e confiança.

Um dos grandes mitos existentes sobre o assunto é aquele que diz que o empreendedor nasce empreendedor. Na verdade o empreendedor não nasce pronto, ele se forma de acordo com o ambiente, a necessidade e um conjunto de comportamentos. Alinhado com esta ideia, a busca por aprendizado, experiência e a curiosidade são fatores determinantes para aqueles que almejam o sucesso.

Lezana E Tonelli (1998, p. 40) apresentam as principais funções do empreendedor, de grande importância para a empresa:

- ♦ Procurar e descobrir novas informações;
- ♦ Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens;
- ♦ Procurar e descobrir oportunidades;
- ♦ Avaliá-las;
- ♦ Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
- ♦ Desenvolver cronogramas e metas;
- ♦ Definir responsabilidades de administração;
- ♦ Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
- ♦ Gerar liderança para o grupo de trabalho;
- ♦ Definir incertezas e riscos.

Entende-se então que o empreendedorismo deve sempre continuar presente nas organizações. Empresas empreendedoras conseguem atingir seus objetivos pensando em conjunto e de forma diferenciada. É uma forma de pensar, onde a flexibilidade e a inovação estão presentes diariamente nas rotinas e processos da empresa.

2.1.1 Decisões do empreendedor

A primeira dúvida que vem a cabeça para a pessoa que quer se tornar um empreendedor é em que ramo atuar. De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), 71% dos empreendedores copiaram ou modificaram uma ideia encontrada em um emprego anterior e 20% descobriram esta ideia por acaso. A palavra chave, portanto, para o empreendedorismo é experiência.

O desafio para o futuro empreendedor é encontrar oportunidades de negócio relacionadas ao seu objetivo de vida. A meta será juntar os resultados de seu autoconhecimento com negócios que sejam oportunidades efetivas.

Por ser visionário, o empreendedor estabelece correlações entre informações que possua e, por sua vez, planeja para o futuro. Isto nada mais é do que a criação de cenários. Os cenários são baseados em premissas, que podem ser de mercado ou metas pessoais. Comumente se utilizam 3 tipos de cenário, o conservador, o moderado e o agressivo.

Existem várias pesquisas de mercado que investigam oportunidades de negócio e essa pode ser uma das saídas para aqueles com pouca experiência no assunto, porém, nem todas as pessoas têm condições de contratar este serviço. Mas também não significa dizer que alguns empreendedores “atiram-se no escuro”. Pelo contrário, quando decidem empreender é porque avaliaram que as chances de acertar são maiores que as de errar. A experiência anterior ajuda muito em situações como esta, e pode ser vinculada ao nível de sucesso do negócio.

Em relação aos 20% das pessoas que descobriram a ideia por acaso, os dois maiores casos são: 7% - transformou um trabalho casual em uma empresa e 6% - desejou esta ideia como um cliente individual.

Chér (2008) cita também que a escolha do ramo do negócio pode se dividir em escolhas feitas a partir de sua Zona de Conforto e escolhas fora de sua Zona de Conforto.

A primeira opção baseia-se na exploração de ramos relacionados com a área de atuação e experiências anteriores. A ideia é pensar nas empresas que a pessoa já trabalhou, nos fornecedores, concorrentes, clientes, prestadores de serviços e todos os demais que se relacionavam com o setor.

A segunda opção (fora da Zona de Conforto) enseja um risco maior e por isso necessita também de grande pesquisa e preparação. Algumas opções neste caso são:

- ◆ Franquia;
- ◆ Sociedade por complementaridade;
- ◆ Novo emprego no ramo-alvo;
- ◆ Atuar como consultor para o ramo-alvo;
- ◆ Permuta de serviços.

2.1.1.1. Franquia

Franquia é um modelo de negócio comercial, em expansão, que envolve a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado.

Alguns historiadores afirmam que o conceito de franquias nasceu na idade média, quando a Igreja Católica passou a conceder licenças a donos de terras para que, em seu nome, coletassem impostos e taxas.

A franquias é o caminho de menor risco para quem investirá em um ramo no qual não tem experiência. A compra da franquias é uma compra de experiência, no caso, a experiência do franqueador. Essa afirmação torna clara a primeira variável de seleção da franquias, é preciso que o negócio já esteja no mercado e que seja possível avaliar sua rede de lojas.

Normalmente as franquias envolvem a concessão e transferência de:

- marca
- tecnologia
- consultoria operacional
- produtos ou serviços

Um ponto de atenção para a escolha de uma franquias é o tempo de experiência do franqueador, segundo a Rizzo Franchise, cerca de 13% dos franqueadores no Brasil não têm qualquer experiência, enquanto 37% têm de 1 a 5 anos, 18% têm de 6 a 10 anos e 32% têm mais de 10 anos de experiência.

Por isso, fazer uma visita à rede de lojas é de suma importância, pois, permitirá conhecer, na prática, a operação, a movimentação, os processos, o ritmo dos trabalhos. Outros pontos importantes para se analisar são: capital de giro, lucro e pay-back.

Segundo Chér (2008) três perguntas devem ser respondidas pelo futuro franqueado antes do início do negócio:

- Posso bancar esse negócio sem comprometer minha vida financeira?
- Esse tipo de negócio e operação são compatíveis com meus valores, interesses, estilo, motivadores, competências e expectativas?
- Ficou claro para mim qual é o modelo de receita e lucro dessa franquia, ou seja, como ganhar dinheiro com esse negócio?

Do mesmo modo como a pessoa seleciona a franquia o franqueador também seleciona seus franqueados. Os critérios de escolha variam, embora busquem enxergar três aspectos em geral: experiência do franqueado no ramo em questão, saber se o franqueado será seu próprio gestor e se o franqueado tem intimidade com a área geográfica na qual atuará.

Para escolha de uma franquia devem ser avaliados em conjunto, todos os aspectos técnicos do Plano de Negócio, a maturidade e força da marca, a ética e respeito de padronização da rede, o potencial do negócio; a adaptação à cultura local e regional; o nível de rentabilidade, e, principalmente, a confiança entre as partes.

O crescimento das franquias no Brasil é significativo. Já pode-se tratar o Brasil como um mercado maduro e consolidado. O Brasil é hoje o quarto país no mundo em número de franquias, atrás somente dos EUA, Japão e Coréia do Sul.

Entre as cinco maiores franquias do Brasil atualmente estão:

- 1º) Correios;
- 2º) O Boticário;
- 3º) Ortobom;
- 4º) McDonald's;
- 5º) Cacau Show.

2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de uma empresa estimula as pessoas envolvidas a pensarem estrategicamente e focarem principalmente na visão a longo prazo. É a partir deste planejamento que a empresa se configura e cria uma identidade baseada nas ideias daqueles que a administram.

Algumas empresas experimentam um sucesso extraordinário, enquanto outras estacionam ou fracassam. Algumas parecem aproveitar cada oportunidade, enquanto outras parecem movimentar-se muito devagar ou até estagnar-se. Algumas empresas vencem por inovar, outras por evitar a inovação. Algumas dominam seu mercado, enquanto outras focam em um mercado específico. Algumas empresas visam o curto prazo, enquanto outras o longo prazo. (RENAN DA CUNHA, 2013, p. 75).

Várias são as estratégias adotadas pelas empresas e vários são os desempenhos visualizados. Isso ocorre devido à diferença do ambiente e do contexto a que essas empresas estão envolvidas. Por consequência possuem diferentes impostos, concorrência, demanda, cultura organizacional, produtividade, capacidade técnica, órgãos reguladores, etc.

Por isso, a importância do estudo e das definições estratégicas da empresa. O gestor e a sua equipe devem visualizar todos os fatores e tomar decisões baseadas no que eles almejam para o negócio. Devem formular estratégias que, no entender deles, possibilitará o alcance das metas estabelecidas.

A estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro. Associada ao processo de gestão empresarial, a estratégia busca possibilitar a construção do futuro corporativo, estabelecendo metas e planos de longo prazo (BRUNI, 2003, p.367).

Um criterioso planejamento formal pode render benefícios em vários setores da empresa, e isso contribui para a antecipação de mudanças

inesperadas do mercado, conseguindo respondê-las mais rapidamente (KOTLER E ARMSTRONG, 2003).

Uma estratégia descreve uma estrutura para se traçar um curso de ação. Ela detalha uma abordagem para a empresa que se baseia em suas próprias forças e é uma ferramenta de adequação do ambiente externo da empresa. Em decorrência de a estratégia ser sucinta, ela é facilmente comunicada dentro e fora da empresa e torna-se um bom guia para os gerentes que tenham que implementá-la. Além disso, ao explicar como a empresa pretende sair-se bem, dados os contextos que enfrenta, a estratégia alerta a administração para as premissas acerca do contexto da empresa que são essenciais para o seu sucesso. Tal informação possibilita aos gerentes interpretar mudanças contextuais, antecipando como essas mudanças podem afetar o desempenho da empresa. (RENAN DA CUNHA, 2013, p. 75).

A evolução do pensamento estratégico na última década, descrito por alguns dos autores citados anteriormente, reflete mudanças caracterizadas por uma alteração progressiva do foco, saindo de uma economia industrial, e chegando a uma perspectiva de intelectualidade e capital humano.

A Tabela 1 mostra claramente esta mudança, iniciando-se pelo objetivo estratégico voltado para um ambiente competitivo na busca de valor econômico e terminando, nos dias de hoje, em um foco no capital humano e intelectual como recurso estratégico fundamental das empresas.

Tabela 1: A evolução do foco da estratégia.

Foco Comparativo	Produtos e Mercados	Recursos e Competências	Talentos e Sonhos
Objetivo Estratégico	Posições/Produto mercado defensáveis	Vantagem sustentável	Auto-renovação contínua
Ferramentas/Perspectivas	Análise setorial/análise da concorrência; Segmentação; Planejamento Estratégico	Competências essenciais; Estratégia baseada em recursos; Redes de relacionamento.	Visão/valores; Flexibilidade e inovação; Empreendedorismo.
Recurso estratégico essencial	Capital Financeiro	Competência organizacional	Capital humano e intelectual.

Fonte: Adaptado de RENAN DA CUNHA, Cleverson (Coord.). *Fundamentos da Gestão Estratégica*. Curitiba, 2013, 75 p. Apostila do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

O papel do gestor atual se tornou muito mais focado na gestão de pessoas. É exigido hoje dos gestores que eles tenham um mapa cognitivo das relações entre ações, contexto e desempenho. E a partir disto consigam gerenciar seu time de uma maneira saudável e inspiradora, não somente focado em resultados financeiros, mas também focados no desenvolvimento da equipe.

O Quadro 1 evidencia o papel atual do gestor, para que todos objetivos organizacionais sejam alcançados, inclusive os relacionados a recursos humanos. É o encontro do planejamento estratégico com o planejamento tático que o gestor trabalha no seu dia-a-dia.

Quadro 1 - Atividades do gestor

O gestor faz...	Para coordenar o comportamento...	Para obter...
Planejamento	Indivíduo	Eficácia
Organização	Grupo	Individual
Direção	Organização	Grupo
Controle	Ambiente	Organização

Fonte: Adaptado de RENAN DA CUNHA, Cleverson (Coord.). *Fundamentos da Gestão Estratégica*. Curitiba, 2013, 75 p. Apostila do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

WRIGHT (1995) em seu livro menciona que as responsabilidades dos administradores na gestão estratégica são as seguintes:

- ◆ analisar as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- ◆ analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- ◆ estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- ◆ formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócio e no nível funcional) que permitam à organização combinar os seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- ◆ implementar as estratégias;
- ◆ realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

2.2.1. Estratégia Organizacional

A análise de uma organização consiste na análise do contexto externo, dos recursos organizacionais e nas abordagens administrativas que os gestores utilizam para o desenvolvimento do negócio, e com isso alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional.

O processo de estratégia organizacional analisa o contexto externo (concorrência, imposições legais, mercado, etc.) e o contexto interno (clima organizacional, recursos, pessoas, dinheiro, etc.) de uma empresa com o objetivo de se diferenciar e estabelecer as melhores estratégias.

Uma das formas de realizar a análise dos ambientes externos e internos da empresa que já é bastante difundida é a análise SWOT. É um modelo que busca analisar as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

A Figura 1 fornece um melhor entendimento sobre a ferramenta:

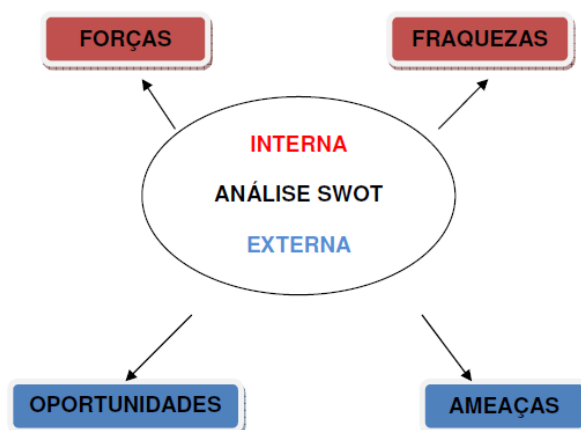


Figura 1 – Análise SWOT.

Fonte: LOBATO, David Menezes et al. *Estratégia de Empresas*. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

Já a estratégia da organização precisa ser desdobrada em ações específicas para garantir os resultados almejados. Existem diversas formas de categorizar a estratégia e a mais difundida é a proposta das três Estratégias Genéricas de Porter, melhor representada pelo Quadro 2.

Quadro 2 - Estratégias Genéricas de Porter

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER		Vantagem competitiva	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo competitivo	Foco amplo	Liderança em custo	Diferenciação
	Foco estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

Fonte: Adaptado de RENAN DA CUNHA, Cleverson (Coord.). *Fundamentos da Gestão Estratégica*. Curitiba, 2013, 75 p. Apostila do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

2.3. PLANO DE NEGÓCIO

Um plano de negócio é um documento que descreve, por escrito, os objetivos de um negócio, através de uma pré-análise dos dados, e que conta com estimativas e desejos do futuro empreendedor. Este plano demonstra de forma clara os passos necessários para que o negócio evolua e ajuda a diminuir os riscos e as incertezas.

Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2014).

O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos. (HISRIC, 2004, p. 210).

É uma ferramenta que funciona como mapa de percursos e é o instrumento ideal para traçar um retrato do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor.

Segundo Dornelas (2001), não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócio, pois para o autor cada negócio tem sua particularidade e suas semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios.

Basicamente o plano de negócios minimiza os riscos envolvidos no projeto, facilitando a percepção do empreendedor e das pessoas envolvidas, entre elas, funcionários, investidores, fornecedores, etc. O plano não deve ser algo inflexível e o ideal é que seja revisitado no mínimo uma vez ao ano, pois o mercado muda sua direção rapidamente.

2.3.1. Estrutura de um plano de negócio

Conforme mencionado anteriormente no texto não há uma estrutura rígida para o plano de negócios, o mesmo deve ser adaptado conforme a necessidade e situação do empreendimento. Porém, alguns autores apresentam algumas estruturas genéricas para dar um norte aos novos empresários.

Dornelas (2005) possui uma estrutura básica para empresas de pequeno porte em geral:

1. Capa
2. Sumário
3. Sumário Executivo Estendido
 - 3.1. Declaração de Visão
 - 3.2. Declaração de Missão
 - 3.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivos e Metas
 - 3.4. Estratégia de Marketing
 - 3.5. Processo de Produção
 - 3.6. Equipe Gerencial
 - 3.7. Investimentos e Retornos Financeiros
4. Produtos e Serviços
 - 4.1. Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)
 - 4.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços
5. Análise da Indústria
 - 5.1. Análise do Setor
 - 5.2. Definição do Nicho de Mercado
 - 5.3. Análise da Concorrência
 - 5.4. Diferenciais Competitivos
6. Plano de Marketing
 - 6.1. Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)
 - 6.2. Canais de Venda e Distribuição
 - 6.3. Projeção de Vendas
7. Plano Operacional
 - 7.1. Análise das Instalações
 - 7.2. Equipamentos e Máquinas Necessárias
 - 7.3. Funcionários e Insumos Necessários
 - 7.4. Processo de Produção
 - 7.5. Terceirização
8. Estrutura da Empresa
 - 8.1. Estrutura Organizacional
 - 8.2. Assessorias Externas (jurídica, contábil etc.)
 - 8.3. Equipe de Gestão
9. Plano Financeiro
 - 9.1. Balanço Patrimonial
 - 9.2. Demonstrativo de Resultados
 - 9.3. Fluxo de Caixa
10. Anexos

Segundo Hisrich (2004, p. 218) um esboço de um plano de negócios pode ser da seguinte forma:

I. Página introdutória

- a. Nome e endereço da empresa
- b. Nomes e endereços dos diretores
- c. Natureza do negócio
- d. Declaração do financiamento necessário
- e. Declaração do caráter confidencial do relatório

II. Resumo executivo – De três a quatro páginas sintetizando o plano de negócio completo

III. Análise industrial

- a. Perspectiva e tendências futuras
- b. Análise dos concorrentes
- c. Segmentação de mercado
- d. Previsões do setor

IV. Descrição do empreendimento

- a. Produto (s)
- b. Serviço (s)
- c. Dimensão do negócio
- d. Equipamento pessoal do escritório
- e. Histórico dos empreendedores

V. Plano de produção

- a. Processo de fabricação (quantia subcontratada)
- b. Planta física
- c. Maquinário e equipamento
- d. Nomes de fornecedores de matérias-primas

VI. Plano de marketing

- a. Preços
- b. Distribuição
- c. Promoção
- d. Previsões dos produtos
- e. Controles

VII. Plano operacional

- a. Forma de propriedade
- b. Identificação de sócios e principais acionistas
- c. Autoridade dos diretores
- d. Histórico da equipe administrativa
- e. Funções e responsabilidades dos membros da organização

VIII. Avaliação de riscos

- a. Avaliação dos pontos fracos do negócio
- b. Novas tecnologias

- c. Planos contingentes

- IX. Plano financeiro

- a. Demonstrativo de resultados pro forma
- b. Projeções de fluxo de caixa
- c. Balanço patrimonial pro forma
- d. Análise do ponto de equilíbrio
- e. Origens e aplicações de recursos

- X. Apêndice (contém material de consulta)

- a. Cartas
- b. Dados de pesquisa de mercado
- c. Leasings ou contratos
- d. Listas de preços de fornecedores.

O plano é uma ferramenta imprescindível para realizar a análise da viabilidade econômico-financeira de um novo negócio e a partir dos modelos expostos acima é possível também conhecer o projeto a ponto de tomar uma decisão coerente e bem fundamentada.

Capítulo 3

APRESENTAÇÃO DOS DADOS

3.1. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1990, na cidade de Santo Ângelo – Rio Grande do Sul, pelo casal Elói e Elveni Marques, a Indústria de Malhas Flor de Lis trabalha com varejo e atacado. Com 24 anos de história a empresa busca agradar seus clientes através da qualidade e bom gosto das peças, que são criadas com inspiração nas últimas tendências e novidades do mundo da moda.

A família Marques conseguiu crescer no ramo e em 2005 inaugurou sua nova sede (fábrica e loja) na cidade de Santo Ângelo. Em 2013 nasceu a segunda loja própria da família na cidade de Uruguaiana, também no Rio Grande do Sul.

No ano de 2014 a empresa iniciou a abertura de franquias, hoje estando com mais 2 novas lojas (Passo Fundo-RS e Santa Maria-RS) e com o objetivo de expandir as vendas para outros estados.

As roupas da Flor de Lis são desenvolvidas pela designer de moda Dani. Marques, uma das filhas do casal Elói e Elveni. A empresa se caracteriza como uma *fast fashion*, ou seja, realiza a pesquisa, desenvolvimento, piloto, produção e entrega das roupas em 2,5 meses. Este é um dos principais diferenciais competitivos da empresa comparada aos concorrentes.

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO SETOR

3.2.1. Comércio de roupas em Joinville

O local escolhido para a implantação da filial da empresa é a cidade de Joinville – SC.

Dentro do estado é a cidade com a maior população, 515 mil habitantes, e uma área de 1.127 Km². Dentre os 515 mil habitantes, 256.129 são mulheres, e 129.731 estão dentro da faixa etária do público alvo da loja (18 aos 50 anos).

O número de empresas atuantes na cidade é de 20.119 e o salário mensal médio da cidade é 3 salários mínimos, segundo o IBGE.

A perspectiva de crescimento da cidade e da região de Joinville é grande. O número de habitantes esperado para 2015, segundo o IBGE, é de 554.000, ou seja, 7% de aumento em apenas um ano. No ano de 2014 algumas novas empresas se instalaram na região, entre elas a montadora de carros de luxo BMW, muito aguardada pela região, em função principalmente do desenvolvimento profissional da região.

A estrutura econômica da cidade pode ser descrita da seguinte forma:

- ◆ 1.498 / 5,30% - Indústria
- ◆ 9.351 / 33,10% - Comércio
- ◆ 11.806 / 41,79% - Serviços
- ◆ 5.596 / 19,81% - Prestação de Serviços Autônomos

A cidade concentra parte da atividade econômica na indústria, com destaque para os setores metal mecânico, eletromecânico, plástico, têxtil, metalúrgico, madeireiro, de alimentos e bebidas. Devido ao forte crescimento do turismo de negócios nos últimos anos, houve um equilíbrio nos setores econômicos, favorecendo o comércio e a prestação de serviços.

Hoje na cidade estão situadas centenas de lojas de roupas femininas, entre elas marcas famosas como: Zara, Colcci, Makenji, Cor de Rosa, Raika, Renner, Hope, Morena Flor, Pimenta Rosa, Fixação, etc.

Juntamente com o crescimento esperado para a região, espera-se um aumento no consumo e um contínuo aquecimento deste setor nos próximos anos.

3.3. ANÁLISE DE MERCADO

Para se analisar o mercado é necessário conhecer os possíveis clientes potenciais, fornecedores e concorrentes. Em função de ser uma franquia a loja já conhece o seu público alvo, já possui uma estratégia base definida e tem conhecimento da concorrência.

Desta forma não foi necessária a aplicação de questionários e pesquisa com fornecedores, porém para clientes e concorrentes foi realizada uma análise mais profunda.

Para a coleta de dados de clientes foi aplicado um questionário e para análise da concorrência foram realizadas pesquisas na base de dados da prefeitura da cidade de Joinville e pesquisas através da internet.

3.3.1. Pesquisa com clientes potenciais

A filial da loja Flor de Lis irá seguir a estratégia básica da matriz, que é:

1. Venda de roupas femininas estilo “Fashion”;
2. Público alvo: classe A e B feminina, de 18 a 50 anos;

Para melhor entendimento das possíveis clientes da cidade e região foi realizada uma pesquisa com 13 perguntas, através de um site na internet direcionado para pesquisas. Abaixo se encontra a análise final dos questionamentos.

Responderam ao questionário 66 mulheres da cidade de Joinville, dos mais diversos setores profissionais e bairros da cidade.

Quadro 3 - Faixa salarial

Qual a sua faixa salarial?		
Alternativas	Valor	%
Até R\$800,00	0	0%
De R\$900,00 a R\$2.500,00	26	39%
De R\$2.600,00 a R\$ R\$4.500,00	23	35%
De R\$4.600,00 a R\$6.500,00	9	14%
De R\$6.600,00 a R\$8.500,00	3	5%
Acima de R\$8.600,00	2	3%
Não trabalho	3	5%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

No Quadro 3 se encontra a faixa salarial de cada uma das entrevistadas, com predominância de 39% para a faixa de R\$900,00 até R\$2.500,00 e 35% de R\$2.600,00 até R\$4.500,00.

Quadro 4 - Como você compra suas roupas?

Como você compra suas roupas?		
Alternativas	Valor	%
Adoro fazer compras	30	36%
Gosto de garimpar feiras e brechós	2	2%
Somente compro quando preciso	26	31%
Somente quando acho peças com design diferenciado	5	6%
Planejo as minhas compras	13	16%
Quando me traz vantagens	7	8%
	83	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Analisando a 2ª pergunta percebe-se que a maioria das entrevistadas admite gostar de fazer compras, o que torna este ato praticamente um hobby para algumas delas. A segunda resposta com maior número de escolhas é a que as entrevistadas compram roupas somente quando precisam. As respostas para este questionamento acabam demonstrando que uma grande parcela das mulheres pode ser influenciada e comprar peças de roupa quando nem mesmo tenham planejado.

Analisando a resposta focada nas entrevistadas com faixa salarial superior à R\$2.600,00 obtém-se o mesmo resultado, ou seja, nenhuma influência desta pergunta em relação à faixa salarial.

Quadro 5 - Como descreve seu estilo de roupa?

Como descreve seu estilo de roupa?		
Alternativas	Valor	%
Casual	46	70%
Alternativo	4	6%
Contemporâneo	3	5%
Fashion ou "Na moda"	13	20%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quadro 6 - Gosta de usar o que está no moda?

Gosta de usar o que está na moda?		
Alternativas	Valor	%
Sim	49	74%
Não	17	26%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quando descrevem seu estilo de roupa a maioria das mulheres se considera casual (70%), ou seja, roupas confortáveis e extremamente práticas. Enquanto 20% se considera Fashion.

Porém, quando são perguntadas se gostam de usar o que está na moda, 74% das entrevistadas afirmam que sim. Isto quer dizer que embora não possuam um estilo "Fashion", gostam de estar atentas e utilizar algo que esteja em alta no mundo da moda.

Quadro 7 - Com que frequência você faz compras?

Com que frequência você faz compras?		
Alternativas	Valor	%
Semanalmente	1	2%
Quinzenalmente	4	6%
Mensalmente	39	59%
Compro poucas vezes no ano	22	33%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quadro 8 - Quantas peças você costuma comprar?

Quantas peças você costuma comprar?		
Alternativas	Valor	%
1 peça	8	12%
2 a 3 peças	43	65%
4 a 5 peças	8	12%
6 ou mais	7	11%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quadro 9 - Costuma comprar em shopping?

Costuma comprar em shopping?		
Alternativas	Valor	%
Sim	42	64%
Não	24	36%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Analisando as respostas acima conclui-se que 67% das mulheres compra roupa ao menos uma vez por mês, enquanto 33% demora ao menos mais de um mês para fazer uma compra. Em média (65%) compram de 2 a 3 peças por vez. Quando perguntadas se costumam comprar em Shoppings Center, 64% afirmaram que sim.

Quadro 10 - Quanto costuma pagar por uma peça de roupa?

Quanto costuma pagar por uma peça de roupa?		
Alternativas	Valor	%
Até R\$50,00	1	2%
De R\$50,00 a R\$100,00	34	52%
De R\$100,00 a R\$150,00	21	32%
De R\$150,00 a R\$200,00	7	11%
Acima de R\$200,00	3	5%
	66	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Em relação ao valor gasto, 52% gastam de R\$50,00 a R\$100,00 e 32% de R\$100,00 a R\$150,00. Fazendo uma média o gasto ficaria em torno de R\$100,00 por peça de roupa.

Quadro 11 - O que busca nas roupas que compra?

O que busca nas roupas que compra?		
Alternativas	Valor	%
Conforto	45	37%
Qualidade	34	28%
Delicadeza da peça	12	10%
Se valoriza as curvas	19	15%
Originalidade	13	11%
	123	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quadro 12 - O que te motivaria voltar à loja para comprar?

O que te motivaria voltar à loja para comprar?		
Alternativas	Valor	%
Atendimento	46	32%
Preço	55	38%
Localização	17	12%
Conforto	18	13%
Marca	8	6%
	144	100%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Já em relação ao que buscam nas roupas, os quesitos conforto e qualidade foram os mais mencionados, de nada adianta a roupa ser diferente, na moda, se não for confortável de utilizar e tiver qualidade, ou seja, é uma roupa que vai durar um bom tempo.

Quando perguntadas o que as motivaria a voltar a comprar na loja, atendimento e preço são as opções mais lembradas. Isso mostra que apesar de as mulheres comprarem sem planejar e com uma frequência alta não descuidam do preço da peça e prezam por um bom atendimento.

Quadro 13 - Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar?

Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar?		
Alternativas (mais citadas)	Valor	%
Hering	11	12%
Zara	8	9%
C&A	7	8%
Renner	6	7%
Lez a Lez	5	5%
	37	41%

Fonte: Dados primários (2014/02)

Quadro 14 - Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar?

Em qual(is) loja(s) de roupas de Joinville ou região costuma comprar?		
Alternativas (Fashion)	Valor	%
Zara	3	19%
Lez a Lez	2	13%
Damyller	2	13%
Makenji	2	13%
Erva Doce	1	6%
	10	64%

Fonte: Dados primários (2014/02)

A última pergunta da entrevista foi realizada para entender em quais lojas as mulheres costumam comprar na cidade ou região de Joinville.

O primeiro quadro mostra o resultado geral, enquanto o segundo mostra o resultado somente das entrevistadas que afirmaram ter um estilo Fashion. A partir do segundo quadro se pode conhecer os principais concorrentes da Flor de Lis em Joinville, as lojas Zara, Lez a Lez, Damyller e Erva Doce.

A partir deste resultado fica mais fácil focar no entendimento dos potenciais concorrentes e buscar uma estratégia de atuação mais assertiva.

Fazendo, portanto, uma análise cruzada entre o índice do IBGE que afirma que há 127.731 mulheres em Joinville entre 18 a 50 anos, e utilizando os dados da pesquisa, pode-se estimar que estas mulheres giram em torno de R\$35.000.000,00 por mês em compras de roupas.

De acordo com pesquisa realizada junto à prefeitura da cidade de Joinville se sabe que existem em torno de 1.500 lojas de roupas na cidade. Estimando que 20% sejam lojas de roupas “Fashion”, temos em torno de 300 lojas concorrentes na cidade. A pesquisa realizada mostrou que 20% das mulheres se intitulam “Fashion”, portanto, são clientes potenciais para a loja Flor de Lis. Por fim, 25.500 clientes potenciais para as 300 lojas, dividindo isto igualmente teríamos 85 clientes por loja, o que geraria uma movimentação mensal de R\$25.500,00. Além destes clientes há a possibilidade de chamar a atenção daquelas pessoas que mesmo não tendo estilo “Fashion” gostam de estar na moda e podem comprar esporadicamente na loja.

Neste ponto fica muito clara a importância da localização e do atendimento que uma loja de roupas femininas precisa ter. Abaixo, nas Tabelas

2 e 3 são apresentados os cenários pessimista, conservador e otimista para o negócio levando em conta o público alvo da cidade e a pesquisa realizada.

Tabela 2: **Cenários previstos Ano 1**

ANO 1	PESSIMISTA	CONSERVADOR	OTIMISTA
População Total	515.000		
Público Alvo - Mulheres de 18 a 50 anos	Total :127.731 Estilo Fashion: 25.546		
% Visado – Total Esperado Clientes	0,4% - 102 Mulheres	0,8% - 204 Mulheres	1,5% - 417 Mulheres

Fonte: Dados primários (2014/02)

Tabela 3: **Cenários Previstos Ano 2**

ANO 2	PESSIMISTA	CONSERVADOR	OTIMISTA
População Total	554.000		
Público Alvo - Mulheres de 18 a 50 anos	137.403 Estilo Fashion: 27.480		
% Visado – Total Esperado Clientes	1% - 275 Mulheres	1,5% - 417 Mulheres	2% - 550 Mulheres

Fonte: Dados primários (2014/02)

3.3.2. Pesquisa com fornecedores

Em função da loja Flor de Lis ser uma franquia o único fornecedor será o próprio franqueador, localizado na cidade de Santo Ângelo - RS. Hoje a empresa dispõe de uma capacidade de produção de 40 mil peças/ano e possui em torno de 100 funcionários. O tempo de desenvolvimento de novas coleções até a entrega é em torno de 2,5 meses, se caracterizando como uma “Fast Fashion”.

São enviadas fotos dos produtos de estoque da fábrica para os franqueados e no até no máximo 3 dias os produtos são enviados. O valor mínimo do pedido é R\$2.000,00 e o prazo de pagamento é 30/60/90 dias. O frete é pago pelo cliente.

Foram consultadas 2 empresas de transporte que fazem a linha Santo Ângelo – Joinville, a média do custo do frete fica em torno de 2% do custo da mercadoria.

3.3.3. Pesquisa com concorrentes

Conforme foi visto na pesquisa realizada com possíveis clientes, alguns dos principais concorrentes são conhecidos e foram analisados abaixo:

◆ Zara

É uma marca europeia, que está há pouco tempo em Joinville, sua loja se localiza no shopping Garten. É similar a uma loja de departamentos, porém mais requintada e com roupas da moda.

Pontos positivos: marca (status), imagem, ótimo ambiente, espaço interno, liberdade para olhar e escolher roupas (auto-atendimento), roupas da moda e de qualidade.

Pontos negativos: não há desconto nas compras à vista, marca não tem status no exterior, tempo de espera para atendimento.

◆ Makenji

Possui lojas pelo Brasil, principalmente na região sul, sendo a sua sede em Florianópolis. Tem estilista próprio e sua produção é terceirizada. Investe na imagem da loja e em campanhas publicitárias. Seu público

alvo é a classe A e B, mulheres da faixa dos 30 aos 40 anos. Comercializa diversos estilos de roupa. Possui 3 lojas em Joinville, em 3 shoppings diferentes.

Pontos positivos: imagem da loja, roupas bonitas, mix de produto.

Pontos negativos: organização e exposição das peças, preços elevados, tempo de espera para atendimento.

♦ Lez aLez

A Lez a Lez está no mercado de moda feminina desde 2007, e faz parte do Grupo Lunelli que atua há 30 anos no mercado Têxtil. A Lez a Lez é reconhecida pelos produtos em formas e modelagens diferenciadas, cores, e principalmente, por sua estamparia marcante com um conceito fashion e descolado. Seu público alvo é a classe A e B. Possui uma loja em Joinville

Pontos positivos: roupas bonitas, status, localização, compra pela internet, bom atendimento.

Pontos negativos: preço elevado.

3.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é um dos pontos mais importantes do plano de negócios, pois, propicia uma melhor clareza do mercado de atuação, dos problemas a serem enfrentados e dos diferenciais de cada empresa.

Na elaboração do planejamento estratégico são exibidas as análises externas, onde se apresentam as ameaças e oportunidades, as análises internas, onde apresentam-se as forças e fraquezas e também a visão, missão e objetivos da empresa.

3.4.1. Missão

Ser uma empresa destaque no setor da moda na cidade, garantindo rentabilidade sustentável através de uma equipe motivada e de alta performance.

3.4.2. Visão

Comercializar roupas com conceitos inovadores, para consumidores com atitude e bem informados. Ter excelência em cuidado e bom atendimento.

3.4.3. Análise Externa

Através da matriz SWOT são apresentados abaixo as ameaças que a futura empresa irá enfrentar e as possíveis oportunidades:

Quadro 15 – Matriz SWOT (Análise Externa)

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Mercado competitivo (forte concorrência); - Alta carga tributária; - Economia instável. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do poder aquisitivo das mulheres; - Crescimento da cidade de Joinville. - Moda em evidência.

Fonte: Dados primários (2014/02)

3.4.4. Análise Interna

Quadro 16 – Matriz SWOT (Análise Interna)

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
<ul style="list-style-type: none"> - Alto investimento inicial; - Pouca experiência do investidor em comércio de roupas; - Marca ainda pouco conhecida na região. 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência do investidor em análises financeiras e gestão de projetos; - Qualidade dos produtos; - Suporte por parte da matriz; - Fast fashion, produtos novos a cada 3 meses;

Fonte: Dados primários (2014/02)

3.4.5. Fatores críticos do êxito do negócio

Os fatores do êxito do negócio são ações que combinam as oportunidades e os pontos fortes para superar as ameaças e eliminar os pontos fracos, na busca dos objetivos definidos na missão e visão.

A qualidade dos produtos da marca e a velocidade de produção destes até a oferta na loja é um diferencial para que se aproveite o momento de crescimento da cidade e o aumento do poder aquisitivo das mulheres da região.

Portanto, é algo que precisa ser muito bem divulgado pela loja, vendendo este diferencial da melhor forma possível e buscando a abrangência do público alvo.

3.5. **ESTRATÉGIA DE MARKETING E VENDAS**

3.5.1. Política de Preços

A pesquisa realizada com as futuras clientes deixa claro que a média gasta por uma peça de roupa fica em torno de R\$106,00. Refazendo este cálculo com foco nas mulheres da classe A e B (faixa salarial) o valor muda para R\$125,00.

Hoje peças de roupa das lojas analisadas como concorrentes diretas cobram em torno de R\$200,00 por peça, tendo a possibilidade de pagamento à vista ou parcelado.

O preço médio de venda de uma peça das lojas Flor de Lis (pesquisa realizada na lojas autorizadas) é de R\$140,00. Portanto, verifica-se um preço mais barato dos que as concorrentes utilizam. Claro que o preço de peça para peça varia muito, pois leva em conta a coleção, a delicadeza, dificuldade de fabricação e preço das matérias-primas.

Em função disto, a estratégia de marketing será oferecer um produto mais barato para as clientes, entregando um nível de qualidade igual ou

superior, uma roupa da moda e disponibilizando as mais diversas formas de pagamento: dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito e cheque.

3.5.2. Localização (Praça)

Foi pesquisado e está disposto no Quadro 17 os 10 bairros que possuem os maiores salários medianos de Joinville, a quantidade de lojas de vestuário por 1.000 habitantes e o número de habitantes de cada bairro. Estes dados foram coletados junto à prefeitura municipal de Joinville e são referentes ao ano de 2013.

Quadro 17 – Quantidade de lojas de roupas por bairros em Joinville

BAIRRO	LOJAS	HAB.	LOJAS/1K HAB.	SALÁRIO MEDIANO
Atiradores	19	5.002	4	R\$ 2.500
Centro	331	4.961	67	R\$ 2.500
America	51	11.264	5	R\$ 2.300
Gloria	28	10.327	3	R\$ 1.800
Anita Garibaldi	45	8.156	6	R\$ 1.800
Santo Antonio	16	6.555	2	R\$ 1.600
Bucarein	38	5.428	7	R\$ 1.515
Saguacu	29	13.087	2	R\$ 1.500
Costa E Silva	72	27.425	3	R\$ 1.200
Bom Retiro	70	11.160	6	R\$ 1.200

Fonte: Dados primários (2014/02)

O Quadro 17 mostra que o centro é o local onde há mais lojas de roupas na cidade e obviamente é o local com maior número de pessoas em circulação. É no centro onde se encontram o maior número de hotéis, restaurantes e bares na cidade. A partir da lista dos bairros foi realizada uma pesquisa com imobiliárias das cidade na intenção de encontrar um local para a loja que não tenha um custo de aluguel elevado, que tenha espaço para estacionamento, que seja um local de passagem de pessoas e um local seguro.

Das pesquisa saíram 3 possíveis locais para a implantação da loja, em função do movimento de pessoas no local foi escolhido para o estudo uma

loja de 89m² no centro da cidade de Joinville, um dos pontos de maior movimento de carros e pessoas. O custo do aluguel é de R\$5.500,00.

Também foi realizada uma pesquisa com os shoppings da cidade. O Shopping Center se torna uma das melhores opções para a franquia, pois em função de atualmente a marca não ser reconhecida na região de Joinville acaba sendo um meio de entrada mais fácil e não é necessário um gasto tão alto com publicidade. No shopping além da circulação de pessoas da cidade, circulam também turistas, em função principalmente das diversas formas de atração que possui, como cinema, praça de alimentação, academia, etc.

Tabela 4: Shoppings de Joinville

SHOPPING	ENDEREÇO
Shopping Center Cidade das Flores	Rua Mário Lobo, 10 - Centro
Shopping Direto da Fábrica	Rua do Príncipe, 315 - Centro
Shopping Center Floral	Rua XV de Novembro 527 - Centro
Shopping Bavária	BR-101, Km 29 - Pirabeiraba
Centro Comercial Expoville	Rua XV de Novembro, 4.305 - Glória
Shopping Muller Joinville	Rua Senador Felipe Schmidt esquina Rua Pedro Lobo - Centro
Joinville Garten Shopping	Avenida Rolf Wiest, 333 (paralela a Av. Santos Dumont)

Fonte: Dados primários (2014/02)

Foi realizada a cotação com os 3 principais shoppings da cidade. Em dois deles não havia espaço para a loja, todas as lojas já estavam alugadas. Abaixo se encontra a proposta de um dos shoppings mais movimentados da cidade para a implantação da franquia das lojas Flor de Lis:

LOJA L139-140 - 75,02m²

Contrato de 60 meses

CDU/luvas: R\$ 1.900,00 m²

Aluguel: R\$ 106,00 m²

Condomínio: R\$ 94,00 m²

Fundo de Promoção (mkt): 20% do valor de aluguel

Aluguel percentual: 6%

Realizando a simulação financeira com os 2 cenários a locação do shopping se torna inviável em função do custo subir 100% em relação à loja do centro e ainda aumentando o custo pré operacional do negócio em função do valor de CDU/Luvas em R\$142.000,00.

3.5.3. Promoção e Propaganda

As seguintes estratégias serão utilizadas com o objetivo de promover a loja, seus produtos e serviços na cidade de Joinville no início da implantação:

1. Desconto no valor de tabela para pagamento à vista;
2. Dar cupons a cada compra para que a cliente possa trocar os cupons por descontos nas peças. Exemplo: é entregue 1 cupom a cada R\$100,00 em compras. Com 5 cupons a cliente ganha um desconto de 20% para as próximas 2 peças. Se guardar 10 cupons ganha 30% de desconto.
3. Promover na inauguração da loja um coquetel com a participação da estilista da Flor de Lis e convidar possíveis futuras clientes, jornais da cidade, amigos e conhecidos. Fazer com que este coquetel aconteça todo ano e junte as principais clientes da loja.
4. Divulgação da loja através das mídias sociais já existentes da matriz.
5. As clientes terão um cadastro na loja e por email serão enviadas fotos das roupas da loja junto com o preço e prazo de entrega. As clientes mais fiéis poderão optar por realizar a compra online ou requisitar que um serviço de transporte (motoboy) leve as roupas até suas casas para que possam provar e devolver no máximo em um dia. Serviço exclusivo.
6. Já existe um blog da Flor de Lis e o mesmo será divulgado com o objetivo de deixar as clientes informadas sobre o mundo da moda, as principais novidades e dicas dos estilistas.
7. Nos primeiros meses a ideia é utilizar um espaço no jornal da cidade para colocar algumas fotos das roupas da loja e dar dicas de moda.
8. Na loja após o caixa será colocado um tablet para que as clientes possam avaliar o serviço, atendimento e produto. Estas informações serão compiladas e apresentadas mensalmente para os funcionários.
A partir dos níveis das respostas o funcionário pode ou não receber um bônus no final de cada mês.
9. A equipe de vendas será treinada pela matriz e uma parte do seu salário será variável, ou seja, quanto mais vendas fizer maior será o salário. Percentual será definido de acordo com planejamento financeiro.

10. Como base para as metas de vendas serão utilizados os valores de outra franquia da loja.

3.6. PLANO DE RECURSOS HUMANOS

A necessidade estimada de pessoas para a empresa iniciar é 1 gerente e 2 vendedoras.

O perfil desejado para o cargo de vendedora será: mulheres de 18 a 30 anos, no mínimo com segundo grau completo, preferencialmente estudantes universitárias que tenham interesse em moda, sejam comunicativas e atenciosas.

A forma de recrutamento será através do CDL de Joinville e anúncio no jornal da cidade. O processo seletivo será entrevistas com as candidatas, onde serão avaliados objetivos profissionais, desenvoltura, comunicação e gosto por moda.

A forma de contratação será pelo regime CLT. O salário pago para as vendedoras será R\$800,00 mais comissão de 0,3% sobre as vendas. A gerente terá um salário de R\$2.000,00 mais 1% de comissão sobre as vendas. Serão oferecidos os benefícios previstos por lei, que é vale transporte, férias e 13º salário. As vendedoras e a gerente serão treinadas pela equipe da Flor de Lis. Treinamento padronizado para todas as franquias.

O serviço de limpeza será realizado por uma empresa terceirizada, de 1 a 2 vezes por semana. Não haverá porteiro ou segurança na entrada da loja. O serviço de contabilidade também será terceirizado, bem como o motoboy para entrega de produtos.

3.7. PLANO DE INSTALAÇÃO

A abertura da empresa na Junta Comercial, o CNPJ e a inscrição estadual levam em média 4 semanas. Para o funcionamento da loja, é necessário um alvará de localização, que é emitido pela prefeitura.

A empresa utilizará um sistema integrado de controle de estoques, registro das compras, cadastro de clientes, consulta ao SPC, emissão de notas fiscais e análises gerenciais como faturamento mensal, vendas vs metas, custos vs metas, etc.

O ponto irá requerer uma reforma para ficar conforme padrão das lojas Flor de Lis. Estima-se que o tempo necessário para abrir a loja (reforma, burocracia, decoração, compra de imóveis) seja em torno de 2 meses.

3.8. PLANO FINANCEIRO

No plano financeiro são abordados: investimento inicial, custo fixo, custo variável, salários e encargos, projeção de vendas, fluxo de caixa, valor presente líquido (VPL), taxa interna de retorno (TIR), taxa mínima de atratividade (TMA), payback, margem de contribuição, ponto de equilíbrio, DRE, balanço, entre outras análises. Dados estes indispensáveis na decisão final de viabilidade do negócio.

3.8.1. Investimento iniciais do negócio

Na Tabela 5 se encontra a lista dos investimentos pré-operacionais. São investimentos realizados antes do início das operações da empresa e que irão contribuir na formação dos resultados de mais de um exercício social. Todos eles, exceto as despesas de legalização são requisitos do franqueador.

Tabela 5: Investimentos Iniciais

Investimentos	Valor	
Despesas de legalização	R\$	1.000
Coquetel + Divulgação	R\$	5.000
Taxa de Franquia	R\$	30.000
Uniformes	R\$	500
Projeto Arquiteta	R\$	7.000
Reforma Civil	R\$	50.000
TOTAL	R\$	93.500

Na Tabela 6 se encontram os investimentos em bens (ativos fixos) antes da abertura da empresa.

Tabela 6: Investimentos em ativos fixos

Investimentos	Valor
Pufs	R\$ 2.800
Computador	R\$ 2.820
Telefone fixo	R\$ 120
Impressora com scanner	R\$ 430
Leitor código de barras	R\$ 852
Frigobar	R\$ 650
Cafeteira	R\$ 200
Televisão	R\$ 2.000
Software	R\$ 5.000
Climatizador 12.000 BTU	R\$ 1.100
Climatizador 30.000 BTU	R\$ 3.500
Impressora fiscal	R\$ 2.100
Móveis	R\$ 20.000
Luminárias	R\$ 1.750
Toldos	R\$ 3.500
Cabides	R\$ 1.000
Espelhos	R\$ 1.300
Portas	R\$ 3.900
Manequins	R\$ 2.500
Paisagismo	R\$ 1.000
TOTAL	R\$ 56.522

A Tabela 7 mostra o valor necessário requisitado pelo franqueador para capital de giro inicial e estoque de roupas para abertura da loja. O valor do estoque é baseado em 700 peças de roupa.

Tabela 7: Capital de Giro e Estoque Inicial

Investimentos	Valor
Capital de Giro	R\$ 20.000
Estoque inicial (compras)	R\$ 50.000
TOTAL	R\$ 70.000

Portanto, o resumo dos gastos antes da abertura do negócio se encontra na Tabela 8:

Tabela 8: **Total Investimentos iniciais**

Investimento inicial	Valor
Despesas Pré-Operacionais	R\$ 93.500
Capital de Giro	R\$ 20.000
Estoque	R\$ 50.000
Investimentos em bens	R\$ 56.522
Total	R\$ 220.022

3.8.2. Custos fixos mensais

As despesas fixas mensais se encontram na Tabela 9 e somam um total de R\$8.905,00. Na Tabela 10 está estimado o valor gasto com pessoal (salários + encargos), conforme planejado, 2 vendedoras e 1 gerente.

Tabela 9: **Despesas fixas**

Despesa Fixas Mensais	Valor
Telefone	R\$ 300
Internet	R\$ 60
Material Escritório	R\$ 75
Aluguel	R\$ 5.500
Luz	R\$ 300
IPTU	R\$ 150
CDL	R\$ 40
Operadoras de cartão	R\$ 180
Sacolas/Embalagens	R\$ 500
Empresa software	R\$ 300
Limpeza	R\$ 300
Contador	R\$ 300
Manutenção geral	R\$ 100
Marketing	R\$ 400
Motoboy - frete	R\$ 200
Água	R\$ 200
TOTAL	R\$ 8.905

Tabela 10: **Despesas com pessoal**

Despesas com Pessoal	Valor (Salário + Encargos)	
Gerente	R\$	2.700
Vendedoras	R\$	1.944
TOTAL	R\$	4.644

3.8.3. Projeção Receita Bruta

Estima-se uma receita bruta mensal de R\$55.000,00 para o primeiro ano (conforme dados da pesquisa de mercado), com variações em relação à sazonalidade de vendas. A receita bruta anual média, portanto, ficaria em torno de R\$660.000,00.

Para os próximos 4 anos foram estimados percentuais de crescimento na ordem de 30% para segundo ano e 10% para os demais, conforme Tabela 11.

Tabela 11: **Evolução prevista da receita bruta**

Ano	Receita Bruta		Variação Anual
Ano I	R\$	660.000	
Ano II	R\$	858.000	30%
Ano III	R\$	943.800	10%
Ano IV	R\$	1.038.180	10%
Ano V	R\$	1.141.998	10%

3.8.4. Custos variáveis – cenário conservador

Os custos variáveis mensais no primeiro ano do cenário conservador somam R\$ 27.850,00. Abaixo também estão apontados os impostos sobre o faturamento. A empresa será tributada pelo SIMPLES, e por isso, ICMS e IPI já estão inclusos nos impostos. Também acrescidos aos custos variáveis estão os royalties para o franqueador (8% do valor da mercadoria comprada no mês).

A Taxa de Royalties que aparece na tabela abaixo nada mais é do que uma retribuição financeira paga mensalmente pelo franqueado ao franqueador pelo uso contínuo da marca e pelo apoio permanente que o franqueado recebe.

Tabela 12: Resumo custos variáveis

Ano I	Faturamento	Impostos sobre faturamento	Custo Mercadoria	Embalagens /Sacas	Royalties Matriz	Comissão de Vendas	Margem Bruta	%
Jan'15	R\$ 55.000	5,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 24.142	44%
Fev'15	R\$ 55.000	6,8%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.388	43%
Mar'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Abr'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Mai'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Jun'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Jul'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Ago'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Set'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Out'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Nov'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
Dez'15	R\$ 55.000	7,5%	R\$ 25.000	R\$ 300	R\$ 2.000	R\$ 550	R\$ 23.003	42%
TOTAL	R\$ 660.000	7,3%	R\$ 300.000	R\$ 3.600	R\$ 24.000	R\$ 6.600	R\$ 277.560	42%

3.8.5. Demonstrativos e análises financeiras

Para realizar as análises e demonstrativos financeiros da empresa algumas premissas foram levadas em consideração:

1. Crescimento anual das despesas mensais fixas: 5%
2. Despesas antes do primeiro faturamento de vendas: R\$5.500,00
3. Crescimento anual das despesas com pessoal: 7%
4. Gastos com pessoal antes do primeiro faturamento de vendas: R\$3.800,00
5. Valor perdido com inadimplência: 2%
6. Aumento com contratação de mão de obra no 2º ano: R\$2.000,00
7. Aumento nas despesas para suportar crescimento após 1º ano: R\$6.000,00

O Quadro 18 mostra os resultados financeiros estimados dos 5 primeiros anos da empresa, levando em consideração o cenário conservador.

Quadro 18 – DRE (Demonstrativo de Resultados Projetados)

Lojas Termômetro						
DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS PROJETADOS			ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV
CD		DESCRIÇÃO	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18
1	(+)	RECEITA BRUTA DE VENDAS	660.000	858.000	943.800	1.038.180
2	(-)	DEDUÇÕES				
	(-)	IMPOSTOS SOBRE O FATURAMENTO				
2.1	(-)	DEDUÇÕES IMPOSTOS	-48.241	-70.713	-76.984	-83.882
2.2	(-)	DEDUÇÕES COMISSÕES	-6.600	-8.580	-9.438	-10.382
3	(=)	RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	605.160	778.707	857.378	943.916
4	(=)	CUSTO PRODUTOS, MERCADORIAS E SERVIÇOS	-308.400	-402.920	-443.112	-487.313
4.1	(-)	PESSOAL DE PRODUÇÃO	0	-2.000	-2.100	-2.200
4.2	(-)	COMPRAS / INSUMOS	-300.000	-390.000	-429.000	-471.900
4.3	(-)	FRETES / EMBALAGENS	-8.400	-10.920	-12.012	-13.213
5	(=)	LUCRO BRUTO	296.760	375.787	414.266	456.603
6	(-)	DESPESAS REGULARES	-186.566	-206.208	-218.932	-232.537
6.1	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-153.092	-169.314	-180.542	-192.571
6.1.1	(-)	PESSOAL ADMINISTRATIVO	-29.540	-32.385	-34.652	-37.078
6.1.2	(-)	TERCEIRIZAÇÃO E OUTROS EMPREGADOS	-49.272	-58.934	-63.996	-69.505
6.1.3	(-)	ALUGUEIS / CONDOMÍNIOS / IPTU	-74.280	-77.994	-81.894	-85.988
6.2	(-)	DESPESAS VENDAS / MARKETING	-5.710	-6.041	-6.393	-6.768
6.2.1	(-)	PERDAS COM INADIMPLÊNCIA	-910	-1.001	-1.101	-1.211
6.3	(-)	DESPESAS GERAIS	-21.780	-24.869	-26.012	-27.213
6.4	(-)	DEPRECIACÃO E AMORTIZAÇÃO	-5.984	-5.984	-5.984	-5.984
6.5	(-)	AMORTIZAÇÃO	0	0	0	0
7	(=)	LUCRO DAS ATIVIDADES REGULARES	110.193	169.579	195.335	224.066
		LUCRO OPERACIONAL SEM INAD. (P/ IMPOSTO)	111.103	170.580	196.436	225.277
	(=)	EBITDA	116.178	175.564	201.319	230.050
8	(+/-)	RESULTADO FINANCEIRO	0	0	0	0
8.1	(+)	RECEITAS FINANCEIRAS	0	0	0	0
8.2	(-)	FINANCIAMENTOS	0	0	0	0
9	(=)	LUCRO ANTES DO IR	110.193	169.579	195.335	224.066
11	(=)	LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	110.193	169.579	195.335	224.066
12	(=)	NOPAT	110.193	169.579	195.335	224.066
13	(=)	EVA	100.086	160.669	187.621	217.549

Para um bom gerenciamento de recursos, a empresa utiliza também fluxo de caixa, para que possa ser acompanhado o fluxo de entradas e saídas demonstrando a realidade da empresa.

Abaixo se encontra o fluxo de caixa resumido, estimado para os primeiros 5 anos.

Quadro 19 – Fluxo de Caixa Projetado

FLUXO DE CAIXA PROJETADO			INVESTIMENTO INICIAL	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
CD		DESCRIÇÃO	ATÉ MÊS 1	dez/15	dez/16	dez/17	dez/18	dez/19
1	(+)	TOTAL DAS ENTRADAS		645.000	846.590	930.248	1.022.172	1.123.178
1.1		RECETA DE VENDAS / SERVIÇOS		625.000	846.590	930.248	1.022.172	1.123.178
1.2		CAPITAL DE GIRO		20.000				
1.3		JUROS DOS INVESTIMENTOS						
		VALOR INVESTIDO	230.000					
2	(-)	TOTAL DAS SAÍDAS	-229.372	-550.766	-694.275	-755.119	-821.619	-894.317
2.1	(=)	DESPESAS COM PRODUÇÃO						
2.2	(=)	DESPESAS C/ COMERCIALIZAÇÃO		-315.000	-409.500	-450.450	-495.495	-545.045
2.3	(=)	DESPESAS COM SERVIÇOS						
2.4	(=)	DESPESAS COM PESSOAL	-3.800	-90.812	-106.160	-114.487	-123.484	-133.206
2.5	(=)	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	-5.500	-100.860	-107.903	-113.198	-118.758	-124.596
2.6	(=)	INVESTIMENTOS ATIVOS FIXOS	-56.522					
2.7	(=)	INVESTIMENTOS FINANCEIROS	-70.050					
2.8	(=)	INVESTIM PRÉ-OPERACIONAIS	-93.500					
2.9	(=)	DESPESAS TRIBUTARIAS		-44.094	-70.713	-76.984	-83.882	-91.471
2.10	(=)	DESPESAS FINANCEIRAS						
2.11	(=)	DIVIDENDOS						
3	(=)	FLUXO DE CAIXA DO PERÍODO	-229.372	94.235	152.315	175.129	200.553	228.861
3.1	(+)	SALDO ANTERIOR			94.235	246.549	421.678	622.231
4	(=)	SALDO ACUMULADO		94.235	246.549	421.678	622.231	851.092

3.8.6. Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio anual se encontra na Tabela 13. É o valor mínimo de faturamento de vendas para que a empresa não tenha prejuízos.

Tabela 13: **Ponto de Equilíbrio Calculado**

Ponto de Equilíbrio	
Ano I	R\$ 400.492
Ano II	R\$ 456.469
Ano III	R\$ 484.424
Ano IV	R\$ 514.349
Ano V	R\$ 546.390

3.8.7. Valor presente líquido (VPL)

O VPL (Valor Presente Líquido) é o ganho líquido do projeto após a amortização do investimento. É uma das técnicas de análise mais conhecidas e mais utilizadas em planos de negócio. Ela compara o saldo hipotético do negócio com uma aplicação financeira aplicado à taxa mínima de retorno exigida.

Conforme exibido No Quadro 19, no final do 5º ano estima-se que a empresa terá um fluxo de caixa acumulado de R\$851.092,00, descontando este valor pela taxa de retorno exigida e diminuindo o valor do investimento chega-se a um valor presente líquido de R\$229.842,00.

3.8.8. Taxa interna de retorno (TIR)

A taxa interna de retorno ficou 34%, o que mostra que o retorno do investimento é superior ao retorno mínimo esperado (20%).

3.8.9. Payback descontado

Segundo o método do payback descontado, o tempo necessário para a recuperação do capital investido é de 2,6 anos. Prazo superior ao ideal projetado no início de trabalho que é de 2 anos.

3.8.10. Gráficos dos resultados financeiros

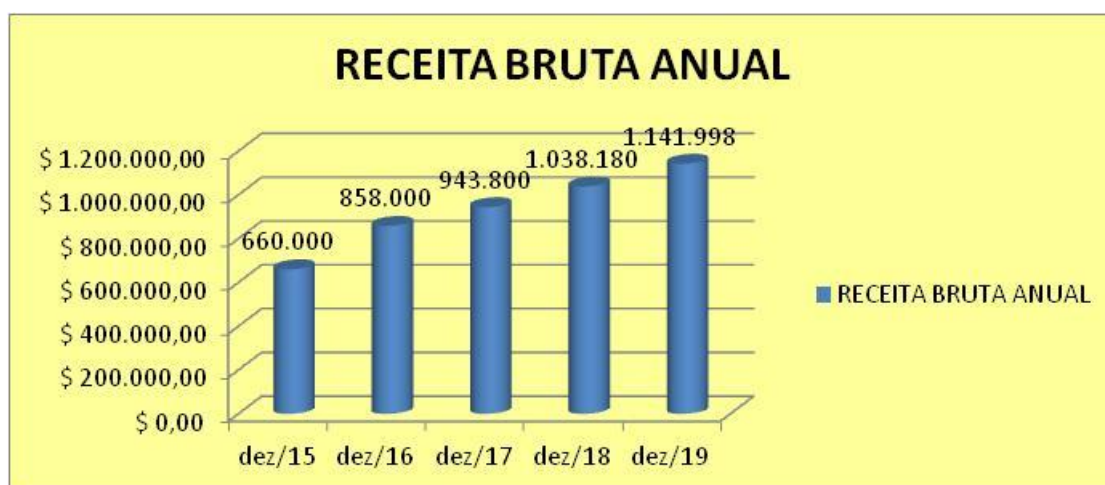


Figura 2 – Receita Bruta Estimada



Figura 3 – Lucro Líquido Estimado



Figura 4 – Patrimônio Líquido

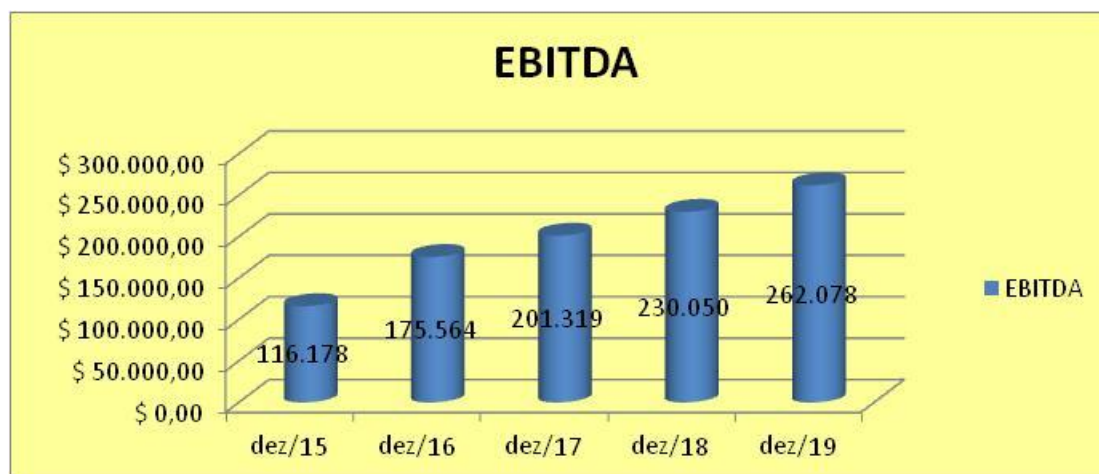


Figura 5 – EBITDA Projetado



Figura 6 – Margem Líquida Projetada

Capítulo 4

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as empresas brasileiras estão se profissionalizando e se tornando competitivas para enfrentar o difícil mundo dos negócios. Quase não se encontram mais empresas sem um administrador formado ou um profissional da área da gestão. Isso se dá em função do natural desenvolvimento da sociedade.

Diante do exposto, a necessidade de um plano de negócios antes da abertura da empresa é algo indispensável. Através do plano é que o empreendedor irá poder simular cenários, criar ideias, conhecer custos, planejar com antecedência, montar estratégias de negócios e ampliar sua visão do todo. É uma ferramenta já muito utilizada no mundo dos negócios e que por mais que tenha modelos um pouco diferentes, possui a essência do planejamento.

Nesse contexto, para o desenvolvimento deste plano de negócios, os objetivos foram atendidos, pois, foi realizado por meio de dados e análises o estudo de viabilidade de implantação de uma franquia da empresa Flor de Lis na cidade de Joinville. O estudo, conforme proposto inicialmente, gerou um conhecimento que pode ser utilizado para outros estudos de viabilidade e também um aprendizado grandioso de várias das matérias estudadas durante o curso de Gestão Estratégica.

Os planejamentos e as análises propostas para o projeto foram realizados. O estudo resultou em um VPL de R\$229.842,00, uma taxa de retorno de 34% e um payback descontado de 2,6 meses. Resultados estes muito bons quando comparados com outras franquias no mercado. Um ponto de atenção é o payback de 2,6 meses, que vai contra a proposta inicial e torna o projeto inviável quando comparado com as metas.

Após conhecer mais sobre o mercado de Joinville e as lojas de roupas femininas da região, podem-se tirar algumas conclusões importantes, entre elas a importância da localização do empreendimento, a forma de marketing a ser utilizada e os funcionários. O local deve ser um ponto onde há muito trânsito de pessoas, deve ser seguro e confortável. O marketing, neste caso mais relacionado à propaganda também é um fator chave de sucesso, principalmente para uma marca que está entrando no mercado da região de Joinville e ainda não é conhecida. Por último, a contratação dos funcionários também acaba sendo um fator chave, pois, caso as funcionárias contratadas conheçam o mercado consumidor (público-alvo) o início de vida da loja é muito mais fácil e se torna um fator chave do sucesso.

Conclui-se que o projeto foi satisfatório, atende aos objetivos iniciais e permitiu um conhecimento proveitoso de todas as áreas envolvidas. A abertura de franquia se mostrou viável na maior parte das análises realizadas e fica agora mais como um ponto de escolha em relação ao tempo a ser despendido para efetivação do projeto pelo investidor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHÉR, Rogério; **Empreendedorismo na veia**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier:2003.

CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: MORI, F. **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

HISRICH, Robert D. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IBGE. **Resultados Censo 2010**. Disponível em <http://censo2010.ibge.gov.br/resultados>. Acesso em 13 de outubro de 2014.

SEBRAE. **Plano de Negócios: faça você mesmo, SEBRAE**. Disponível em <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 24 de outubro de 2014.

RENAN DA CUNHA, Cleverson (Coord.). **Fundamentos da Gestão Estratégica**. Curitiba, 2013, 75 p. Apostila do curso de MBA em Gestão Estratégica da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

RIZZO FRANCHISE. **12 erros que impedem o crescimento de uma rede de franquias**. Disponível em <http://revistapegn.globo.com>. Acesso em: 25 de outubro de 2014.

WRIGHT, Peter L. **Strategic Management: Concepts and Cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1995.